

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي و الإداري

إعداد:

أ. قريشي العيد

جامعة محمد خيضر – بسكرة

العنوان الإلكتروني: laid.korichi@gmail.com

أ.وليد بن تركي

جامعة محمد خيضر – بسكرة

العنوان الإلكتروني:walid_benterki@yahoo.fr

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:

البريد الإلكتروني: **laboratoire_lfbm@yahoo.fr**

هاتف/ فاكس: **033742199**

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي

رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله

رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

تمهيد:

لقد تعاظم الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديا ت المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا ، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2010. ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرص عدد كبير من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (FMI) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء، وغير الأعضاء بالمنظمة، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة ، سواء متداولة أم غير متداولة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل ويدعم هذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية في ماي 2002، من أهمية انتهاج مبادئ حوكمة الشركات.

لذا فإننا من خلال هذا البحث سنحاول إلقاء الضوء على آليات تطبيق حوكمة الشركات للتقليل من الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه الشركات. حيث تتعرض هذه الورقة للنقاط المفصلية التالية: الإطار النظري للحوكمة، مفهوم الحوكمة، أهمية الحوكم ة الجيدة،معايير لجنة بازل لحوكمة الشركات، مظاهر الفساد المالي و الإداري و آليات تطبيق حوكمة الشركات لمكافحة الفساد.

المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات

بالرغم من الارتباط بين مصطلح حوكمة الشركات والعولمة والأزمات و زيادة الإهتمام به بين كل من المهتمين بالدراسات المحاسبية و الاقتصادية والإدارية والقانونية و برغم من أن الدافع وراء انتشار مفهوم حوكمة الشركات هو انسجامه مع مصطلحي العولمة "Globalization " و الخصخصة "Privatization " ،إلا أنه ما زال مجال اختلاف وعدم اتفاق بين الباحثين والأكاديميين والمهتمين بهذا الأمر. مما أدي إلي ظهور العديد من المصطلحات المستخدمة مثل توجيه الشركات"،"حاكمية الشركات "،" الإجراءات الحاكمة أو المتحكمة في الشركات"، "الشركات الرشيدة "،"الإدارة الرشيدة" ،" ممارسة الإدارة للسلطة الجيدة " ... إلى غير ذلك .

أولا- مفهوم حوكمة الشركات:

أدى ظهور نظرية الوكالة "Agency Theory" و ما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة إيجاد مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية حقوق المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم بها أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة المشرفة والمسيرة للشركات، وفي سنة 1976 قام كل من"Jensen and Meckling" بالتركيز على مفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة والتي نصت عليها نظرية الوكالة، وتبع ذلك انتشار مجموعة من البحوث والدراسات التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب، وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق كل من الهيئات العلمية، والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.[1]

و يعد مصطلح الحكم الراشد أو الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح " Corporate Gouvernance " ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، و التي اتفق عليها فهي :" أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " .

و قد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف . فتعرف مؤسسة التمويل الدولية-IFC- الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".[2]

كما تعرفه منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية – OECD - بأنها : '' مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين " .[3]

و هناك من يعرفها بأنها: " مجموعة – قواعد اللعبة – التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ، وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق والمالية للمساهمين".[4] بمعنى آخر أن الحوكمة أو الحكم الراشد يعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية.

و يشير مفهوم الحوكمة في الشركات ، بشكل عام ، إلي القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ، وحملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة (حملة الأسهم و السندات و العمال و الموردين و المستهلكين) من ناحية أخرى .

و يمكن في الأخير القول أن هذا المصطلح يقدم إجابات لعدة تساؤلات من أهمها : كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة إستغلال أموالهم ؟ و كيف يتأكد هؤلاء أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية و قيمة أسهمهم في الأجل الطويل؟ وأخيرا ، كيف يتمكن حملة الأسهم و أصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

ثانيا: محددات حوكمة الشركات.

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات : المحددات الخارجية وتلك الداخلية – أنظر الشكل 1 أدناه – ونعرض فيما يلي هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل :

1- المحددات الخارجية: تشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، و الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية و الإفلاس)، و كفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل للمشروعات ، و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات، فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (و منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق الشرف للعاملين في السوق ، مثل المراجعين المحاسبين والمحامين و الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية و غيرها..).[5]

2- المحددات الداخلية : بينما تشير المحددات الداخلية إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، و التي تؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة .

و الشكل التالي يوضح عناصر كل من المحددات الخارجية و الداخلية لحوكمة الشركات:

الشكل (1) : المحددات الخارجية و الداخلية للحوكمة

المحددات الخارجية

المحددات الداخلية

تنظيمية

معايير:

- المحاسبة
- المراجعة
- أخرى

القوانين والقواعد

القطاع المالي:

الأسواق:

- تنافسية الأسواق
- استثمار أجنبي مباشر
- الرقابة على

خاصة

أصحاب المصالح

مؤسسات خاصة*:

- محاسبون ومراجعون
- محامون
- تصنيف ائتماني
- بنوك استثمار
- استشارات
- تحليل مالي،

المساهمون

مجلس الإدارة

يعين ويراقب

يرفع تقرير إلى

الإدارة

تقويم

الوظائف الرئيسية

* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

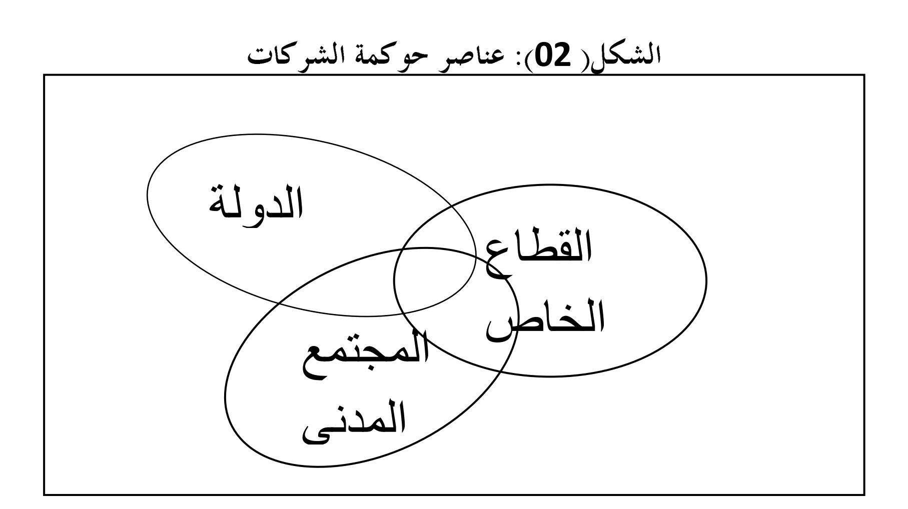
Source : Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

و تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الإقتصاد القومي ، و تعميق دور سوق المال و زيادة قدرته على التعبئة المدخرات و رفع معدل الاستثمار ، و الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين . و من ناحية أخرى ، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص و دعم قدراته التنافسية، و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل و توليد الأرباح ، و أخيرا خلق فرص العمل .

ثالثا : عناصر الحكم الراشد .

لضمان تنمية شاملة لا يتعلق مفهوم الحكم الراشد بالمستوى الجزئي فقط بل انه يتضمن الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص والمجتمع المدني. إذن ، يمكن القول أن الحكم الراشد هو من ضمن أشياء أخرى كالمشاركة و الشفافية و الديمقراطية . و الحاكمية توجد على مستويات متعددة ذات دعامات ثلاثية الأبعاد اقتصادية ، سياسية ، إدارية ، فهي تتضمن الدولة ولكن تدرج بإدماج واحتواء القطاع الخاص والعام في إطار تنافسي ومنظمات المجتمع المدني ، كما تعكسها الدوائر الثلاث في الشكل الموالي.

الشكل(02): عناصر حوكمة الشركات



إذن يظهر أن الممارسات في القطاع الخاص تلعب دورا كبيرا ورياديا في الجهود على المستويين المحلي أو الدولي لأجل الاستقرار ودعم السوق الدولي لرؤوس الأموال عبر الحفاظ على مصالح المستثمرين ،مع ربط ذلك بقدرة المؤسسات شيئا فشيئا ، وبالإضافة إلى ذلك ، هناك مناخ الثقة الذي يخلق وينشأ لجلب المستثمرين ، فان الحكم الراشد في المؤسسة تسمح للشركات متعددة الجنسيات بملء أهدافها الاقتصادية عبر الحفاظ على مصالح المساهمين وعبر احترام التشريع ساري المفعول ، وكذلك إبراز للجمهور العريض كيف أن الشركة تقوم بأداء أعمالها[6] .



المبحث الثاني : حوكمة الشركات – المعايير و الأهمية –

أولا: معايير حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

- **معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:[7]**

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 [8] وتتمثل في:

1 – ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2 – حفظ حقوق جميع المساهمين : وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3 – المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين : وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4 – دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة : وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

5 - الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6 - مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

- **معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)**[9]

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1 - قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2 - إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3 - التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4 - وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.

5 - توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).

6 - مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7 - الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.

8 - تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

- **معايير مؤسسة التمويل الدولية**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

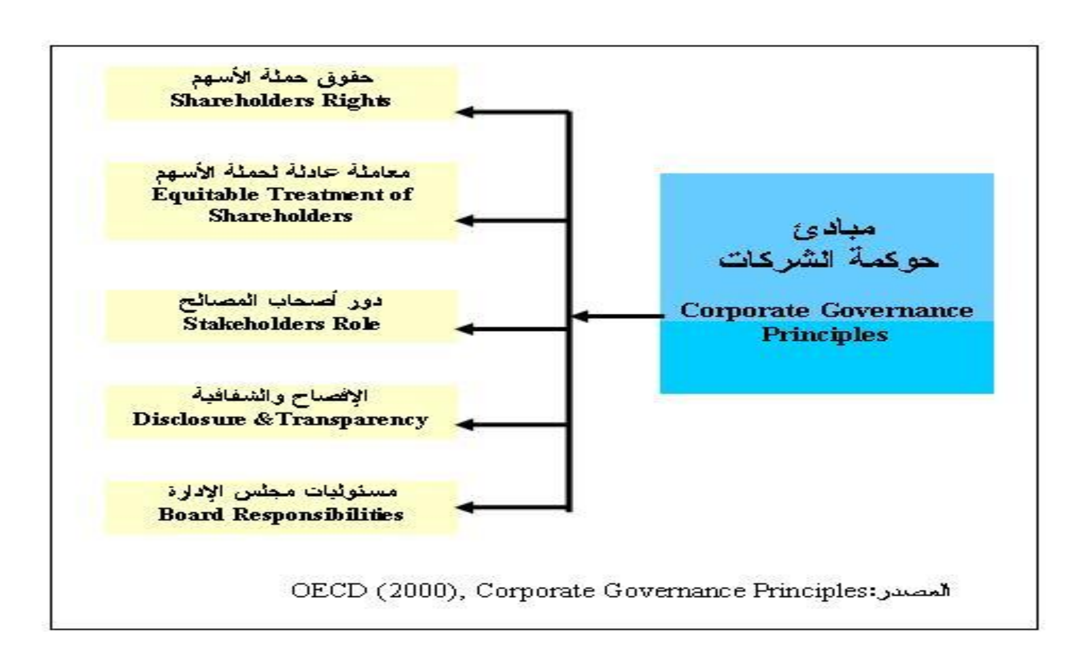
1 - الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

2 – خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛

3 – إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

4 – القيادة.

الشكل (03): يوضح أهم مبادئ الحكم الراشد



ثانيا : معايير قياس حوكمة الشركات.

يمكن أن نوضح أنه بالإمكان قياس درجة تطبيق الحكم الراشد في الشركة وفق المعايير التالية:[1]

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الإقتصادية.
- وجود لجان أساسية – منها لجنة المراجعة – تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الوحدة الإقتصادية.
- وضوح السلطات والمسئوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الإقتصادية.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات .
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الإقتصادية.

وفيما يخص المؤسسات المالية أشارت ورقة صادرة عن لجنة بازل خاصة الحوكمة والإشراف عليها " Corporate Governance And Oversight" على ما يلي:[10]

-يجب الحصول على موافقة من مجلس إدارة البنك أو إحدى اللجان المختصة وكذلك من الإدارة العليا على كافة النواحي المادية لعمليات التصنيف والتقدير ويجب أن يكون لدى تلك الأطراف فهم عام عن نظام البنك لتصنيف المخاطر ومفهوم تفصيلي عن التقارير الإدارية المصاحبة. ويجب على الإدارات العليا أن تقدم إخطارا لمجلس الإدارة أو اللجنة المختصة له عن أي تغييرات مادية أو إستثناءات من السياسات المقررة قد تؤثر ماديا على عمليات نظام التصنيف الخاص بالبنك.

-يجب أن يكون لدى الإدارة العليا مفهوم جيد عن تصميم نظام التصنيف وكيفية عمله، كما يجب عليها أن توافق على الاختلافات المادية بين الإجراءات الموضوعة والممارسة الفعلية، ويجب على الإدارة أيضا أن تتأكد باستمرار من سلامة عمل النظام.

-يجب أن يكون التصنيف الداخلي جزءا أساسيا من عملية التقارير لتلك الأطراف. ويجب أن تضم التقارير شكل المخاطر وفقا للدرجة، والتغير فيما بين درجات التعرض، وتقدير المعايير ذات الصلة بالنسبة لكل درجة ، ومقارنة معدلات التعثر في مقابل التوقعات. وقد يختلف عدد مرات تقديم التقارير طبقا لأهمية ونوع المعلومات ومستوى الجهة التي تقدم إليها التقارير.

ثالثا: أهداف حوكمة الشركات

إن الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة فى المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:[11]

1 -العدالة والشفافية فى معاملات الشركة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف فى مواجهة الفساد.

2 -حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الإقتصادية.

3 -منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

4 -ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة.

5 -الإشراف على المسئولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.

6 -تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.

المبحث الثالث: الفساد المالي و الإداري

أولا: تعريف الفساد المالي و الإداري

عرفت موسوعة العلوم الاجتماعية الفساد المالي و الإداري بأنه خروج عن القانون والنظام العام وعدم الالتزام بها من اجل تحقيق مصالح سياسية اقتصادية و اجتماعية للفرد أو لجماعة معينة[12]. وركز هذا التعريف على خروج الفرد أو جماعة معينة على القانون والنظام المعمول به فيحصلوا بذلك على منافع معينة. كما عرف الفساد الإداري والمالي بأنه استغلال الموظف العام لموقع عمله و صلاحياته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطرق شرعية[13]، و ركز هذا التعريف على كون الفساد المالي و الإداري يتم بتحقيق منافع شخصية بطرق غير شرعية.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الفساد الإداري والمالي بأنه استخدام الموظف لنفوذه وصلاحياته وسلطته الموكلة إليه للحصول على مكاسب شخصية لصالحه أو لصالح جماعة معينة بطرق غير شرعية، مستعملا في ذلك الرشوة فيخرج بذلك عن القانون و النظام المعمول به، وهذه المنافع المتحصل عليها لا يمكن الحصول عليها من خلال الطرق المشروعة.

ثانيا: أسباب الفساد الإداري والمالي:

يرجع الفساد الإداري والمالي إلى عدة أسباب:[14]

1- **أسباب سياسية**: يرجع الفساد الإداري والمالي إلى أسباب سياسية مثل: الحريات والنظام الديمقراطي ضمن مؤسسات المجتمع المدني، ضعف الإعلام والرقابة.

2- **أسباب اجتماعية**: مثل الحروب وآثارها في المجتمع، التدخلات الخارجية، الطائفية، التخوف من المجهول الغامض.

3- **أساب اقتصادية**: **ويرجع الفساد الإداري والمالي إلى أسباب اقتصادية كارتفاع الأسعار، انخفاض الدخول و انخفاض القدرة الشرائية.**

4- **أسباب إدارية وتنظيمية**: من الأسباب الإدارية والتنظيمية التي تسبب أو تزيد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي نجد الإجراءات المعقدة (البيروقراطية)، غموض التشريعات و القوانين وتعددها، عدم الاعتماد على الكفاءات.

5- **أسباب أخلاقية**: إن ضعف الوازع الأخلاقي لدى أفراد المجتمع و غياب التوعية من شانه أن يؤدي إلى الفساد الإداري والمالي.

ثالثا: مظاهر الفساد الإداري والمالي:

هناك العديد من المظاهر التي يظهر من خلالها الفساد الإداري والمالي ومنها:[15]

- الرشوة: وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة.
- المحسوبية: وتعني إمرار ما تريده (التنظيمات، الأحزاب أو المناطق والأقاليم أو العائلات) النافذة من خلال نفوذها دون استحقاقها لها أصلاً.
- المحاباة: وتعني تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حق كما في منح المقاولات و العطاءات أو عقود الاستئجار و الاستثمار.
- الوساطة: وتعني تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ.
- الابتزاز والتزوير بغرض الحصول على المال من الأشخاص من خلال استغلال السلطة بتبريرات قانونية أو إدارية أو إخفاء التعليمات النافذة على الأشخاص المعنيين. كما يحدث في دوائر الضريبة أو تزوير الشهادة الدراسية أو تزوير النقود.
- نهب المال العام والسوق السوداء والتهريب باستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافذ السوق السوداء أو تهريب الثروة النفطية.
- التباطؤ في أنجاز المعاملات وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية و جواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية.

رابعا: آثار الفساد المالي و الإداري:

إن لظاهرة الفساد الإداري والمالي تكلفة، حيث يتم الحصول على مكاسب، منافع وامتيازات شخصية لصالح فرد أو جماعة معينة على حساب المجتمع، وتشير تكاليف الفساد الإداري والمالي إلى الزيادة في تكلفة المعاملة ومن ثم الزيادة في السعر الذي يدفعه المستهلك مقابل الحصول على السلع والخدمات، ومن ثم تحول المكاسب الشخصية إلى الطرف الرئيسي في المعاملات، فتزاح بذلك عناصر التكلفة والنوعية موعد الاستلام وكيفية وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى .ويمكن بيان أهم آثار الفساد الإداري والمالي فيما يلي :

- يساهم الفساد في تدني كفاءة الاستثمار العام وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة، وذلك بسبب الرشاوى التي تحد من الموارد المخصصة للاستثمار وتسيء توجيهها أو تزيد من تكلفتها؛

- للفساد أثر مباشر في حجم ونوعية موارد الاستثمار الأجنبي لما تنطوي عليه هذه الاستثمارات من إمكانات نقل المهارات والتكنولوجيا، فقد أثبتت الدراسات إن الفساد يضعف هذه التدفقات الاستثمارية وقد يعطلها، وبالتالي يسهم في تدني حجم الضرائب ومن ثم تراجع مؤشرات التنمية البشرية خاصة فيما يتعلق بمؤشرات التعليم والصحة؛
- يرتبط الفساد بتردي حالة توزيع الدخل والثروة، من خلال استغلال أصحاب النفوذ لمواقعهم المميزة في المجتمع وفي النظام السياسي، مما يتيح لهم الاستئثار بالجانب الأكبر من المنافع الاقتصادية التي يقدمها النظام بالإضافة إلى قدرتهم على مراكمة الأصول بشكل مستمر مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين هذه النخبة وبقية أفراد المجتمع.

خامسا: حوكمة الشركات – الرقابة ضد الفساد المالي و الإداري

في ضوء الواقع العالمي أصبح هناك ضرورة ملحة للالتزام بقواعد حوكمة الشركات لتأمين وتحسين المناخ الاستثماري العام سواء كان على المستوى المحلي أو المستوى الدولي مما له من قدرة على إنعاش الاستثمار الخاص وتحفيز المدخرين على ضخ أموالهم في السوق في ظل توفير درجة عالية من الثقة للرقابة والسيطرة على المعاملات.

إن حوكمة الشركات لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً جامداً وحرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها.

إن هناك الكثير من الممارسات والأعمال التي تتجاوز القانون والقواعد والأصول الواجبة في إدارة الشركات والأعمال و بالتالي تخالف اقتصاديات السوق الصحيحة والدقيقة وما تتضمنه من قواعد صارمة لضبط الأعمال والمعاملات والشركات لحماية الاقتصاد الوطني للدولة وحماية المستثمرون والمساهمون وكذلك جهود المستهلكين والعملاء حيث يمثلون المنظومة التي تصنع في النهاية القدرة التنافسية للاقتصاد وتخرجه عن طريق السوء والفساد والانحراف وتقوده إلى طريق النمو والانتعاش والتقدم والتحديث.

إن الغش و الخداع هما اللبنة الأولى في منظومة الفساد، واكتشاف الغش خاصة في الأمور المالية يمثل تحدياً كبيراً للمحاسبين، حيث يملك هؤلاء المفسدين أدوات جديدة ويطورونها من آن لآخر، وبالتالي لابد من مقابلتها بإجراءات وقائية متطورة تطوراً كاملاً تمثل آليات جديدة للرقابة تعمل في ظل وضوح وجلاء أكثر.[16]

1- عناصر الإستراتيجية المضادة للفساد الإداري والمالي :

إن مفهوم حوكمة الشركات، لا يعني فقط احترام مجموعة من القواعد والإجراءات الموضوعة لإدارة الشركة، بل هي ثقافة وأسلوب لضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها .وباعتبار أن هناك الكثير من الأعمال والممارسات التي تتجاوز القانون والقواعد الواجبة في إدارة الشركة والتي من شانها مخالفة اقتصاديات السوق الصحيحة وما تتضمنه من قواعد صارمة لضبط الأعمال والمعاملات لحماية الاقتصاد الوطني وحماية المستثمرين والمساهمين .كما يعتبر الغش والخداع والرشوة هم الدعامة الأساسية للفساد الإداري والمالي، فيجب اكتشاف هذا الغش الذي يحصل في الشركات، ومن اجل ذلك يجب وضع إستراتيجية لمواجهة الفساد الإداري والمالي الحاصل في الشركات. وتتكون هذه الإستراتيجية من العناصر التالية: [17]

1 -إصلاح الهيئات الحكومية – ومحاربة الأداء البيروقراطي، وتقييم أساليب العمل بصفة مستمرة، مع تقوية قدرات الهيئات الحكومية الإدارية والتنفيذية من خلال تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى خبراتهم من خلال التأهيل الجيد، وتحسين كفاءة النظام القضائي بتوفير الموارد المالية والفنية الكافية واللازمة لتنفيذ القوانين.

2 -وضع آليات تنفيذ حوكمة الشركات، حيث أن تأسيس الإطار المؤسسي اللازم لتثبيت جذور حوكمة الشركات يتطلب إصلاح الكثير من القوانين واللوائح المعمول بها الآن فى مختلف الشركات، وذلك لتنفيذ مبادئ الحوكمة.

3 -مراعاة النزاهة والعدالة فى العمل ،حيث أن تحمل المسئولية وقبول المحاسبة والشفافية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة لا يقتصر على تحسين سمعة الشركة وجذب الاستثمارات فقط، بل يعطيها ميزة تنافسية، وبالتالي لابد من إقامة علاقات جيدة بين أصحاب المصالح لتحقيق أهداف الشركة، وجعلهم جزءاً من إستراتيجيتها طويلة المدى، فالاهتمام بأصحاب المصلحة وتحقيق الربح يسيران جنباً إلى جنب مع النمو الإنتاجي، وبمعنى آخر الاهتمام والربح يسيران جنباً إلى جنب مع الاستخدام الحكيم لرأس المال.

4 -تأسيس وممارسة حوكمة الشركات في هياكل الشركات العامة والخاصة، حيث أن شركات القطاع العام أو قطاع الأعمال العام وكلاهما مرادفاً للآخر تساهم فى الاقتصاد أكثر من شركات القطاع الخاص و بالتالي يكون لها النصيب الأكبر في الناتج الوطني والتوظيف والدخل واستخدام رأس المال و بالتالي تشكيل السياسات العامة – وإن كان الاتجاه إلى ما يسمى بإدارة الأصول في هذه الشركات – أي التخلص منها وبيعها والاندماج في اقتصاديات السوق الجديدة وإن كان هذا الاتجاه لا ينفى ضرورة إتباع أساليب الحوكمة لتحقيق التنمية الاقتصادية وإدارة الموارد بكفاءة ونزاهة وزيادة الإنتاجية وحماية حقوق العاملين.





إن الممارسات الجيدة في الإدارة والتركيز على القيم تؤدى إلى تحقيق الأرباح المالية المستمرة حيث يؤدى ذلك إلى تحسين العلاقة والتعامل الجيد مع أصحاب المصلحة.

2- حوكمة الشركات من اجل مواجهة الفساد الإداري والمالي:

1-2 مجلس الإدارة :

يعتبر الباحثين في مجال حوكمة الشركات أن أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة هو مجلس الإدارة، فهو يحمي رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال من خلال صلاحياته القانونية تعيين ومكافأة الإدارة العليا كما يشارك مجلس الإدارة في وضع إستراتيجية الشركة، ومن بين مهام مجلس الإدارة تحديد ووضع الإستراتيجية للشركة، تحليل بيئة الشركة واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص و التهديدات، البحث والاختيار والتعيين للمدير العام ومراقبة أدائه إدارة أصول الشركة واستثمارها بكفاءة وفعالية ...كما يجب أن يمتلك مجلس الإدارة السلطة اللازمة لممارسة مختلف المهام وبعيدا عن التدخلات والسياسات البيروقراطية.ويشكل مجلس الإدارة لجانا منها:

- **لجنة التدقيق**: و هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، فهي مجموعة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة في الغالب ثلاثة أعضاء على الأقل، ويحكم عملها دليل مكتوب يبين بوضوح مسؤولياتها وواجباتها ومن مهامها:
  - مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
  - التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
  - مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
  - المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
  - المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
  - الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
  - القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة ، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

- **لجنة المكافآت**: وهي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة ومن مهامها:
- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا و مراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار.
- **لجنة التعيين**: وهي لجنة متخصصة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة، والموظفين بحيث تقوم باختيار أفضل الكفاءات والمهارات والخبرات للعمل بالشركة.

2-2 التدقيق الداخلي:

يقوم بالتدقيق الداخلي هيئة داخلية أو مدققون تابعين للشركة من اجل حماية أموال الشركة، تحقيق أهداف الإدارة، تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية .ويستند التدقيق الداخلي إلى فحص أنظمة الرقابة الداخلية المستندات، الحسابات والدفاتر الخاصة بالمشروع فحصا منظما بقصد الخروج برأي محايد عن مدى دلالة القوائم المالية عن الوضع المالي للشركة . ويلعب التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية حوكمة الشركات، إذ يزيد من قدرة مساءلة الشركة والإدارة، أي زيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي.

3- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات من اجل مواجهة الفساد الإداري والمالي:

3-1 منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:

تعتبر منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) من بين آليات حوكمة الشركات، لان منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة.



2-3 التدقيق الخارجي:

يلعب التدقيق الخارجي دورا كبيرا للحوكمة الجيدة للشركات، إذ يساعد المدققون الخارجيون الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين عمليات الشركة وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي.

المصادر و الهوامش:

[1] سليمان محمد ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية 2006 ، ص:5.

[2] Alamgir M, "Corporate governance: a conference organized by the Egyptian banking institute Cairo, may2007 p: 7_8.

[3] Freeland . C "Basel committee Guidance on corporate governance for banks", a conference organized by the Egyptian banking, 2007,

[4] البنك الأهلي المصري،" **أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات– حوكمة الشركات–**"، النشرة الإقتصادية، العدد الثاني، 2003، ص:06.

[5] Fawzy, S. " Assessment of Corporate Governance in Egypt ",Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies ,April 2003, P : 3-4.

[6] إبراهيم العيسوي، " **التنمية في عالم متغير : دراسة في المفهوم التنمية و مؤشراتها**" ، دار الشروق، القاهرة ،2003 ،ص: 36.

[7] **انظر في تفصيل ذلك:**

–البنك الأهلي المصري، "**أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**"،مرجع سابق ، ص: 11.

–فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية** ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "، منشورة في:

Egyptian Banking Institute, *Corporate Governance in the Banking Sector Workshop*, March 2006.

[8] OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

[9] فؤاد شاكر " **الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية** "، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر المصرفي العربي حول " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية" ، أفريل 2005 ، مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، أبو ظبي، ص:11 -12.

[10] د . معراج عبد القادر هواري، "**الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية**"، ص:10.

[11] دليل تأسيس حوكمة الشركات فى الأسواق الصاعدة – مركز المشروعات الدولية الدولية الخاصة ، 2005 ، ص:14.

[12] مصطفى فؤاد صادق، "مكافحة الفساد"، مقال على الموقع الالكتروني: www.nazaha.iq .

[13] سعاد عبد الفتاح محمد،" الفساد الإداري والمالي"، مقال على الموقع الالكتروني: www.nscoyemen.com.

[14] سعاد عبد الفتاح محمد،" الفساد الإداري والمالي"، مقال على الموقع الالكتروني: www.nscoyemen.com.

[15] نفس المرجع السابق

[16] John D., "The Detection of Fraud and the Management Accountant", Management Accounting, May, 1985. PP. 20-21.

[17] تأسيس حوكمة الشركات فى الأسواق الصاعدة ،مرجع سابق – ص36.